

Общество с ограниченной ответственностью  
«Химфарммаркет»

Автономная некоммерческая организация  
«Центр социальных исследований и инноваций»

## **Технологический формат деятельности ЧГП**

Москва

2009

Технологический формат деятельности ЧПП, включает технологические схемы работы различных механизмов ЧПП, описание системы управления работой механизма, распределение полномочий и обязанностей между участниками, а также ресурсное обеспечение работы механизма, его планирование, мониторинг и оперативное управление.

Технологический формат деятельности ЧПП разработан в рамках выполнения Государственного контракта № П-828 от 27 ноября 2008 года.

Технологический формат деятельности ЧПП рассматривается в отношении следующих десяти возможных механизмов ЧПП:

1. Договор простого товарищества с закреплением существенных условий договора, прав и обязанностей участников ЧПП.
2. Концессионное соглашение, по которому объекты сферы образования могут быть переданы от концедента концессионеру для строительства нового или модернизации существующего имущества.
3. Иные договора (аренды, подряда, займа или кредита, страхования, доверительного управления имуществом, поручения, комиссии, агентирования, инвестиционный договор).
4. Соглашения о сотрудничестве либо подписание протокола о намерениях по осуществлению совместных действий (без наступления гражданско-правовых обязательств).
5. Создание коммерческой организации, в которой участники партнерства будут распределять доходы, риски и расходы пропорционально принадлежащим им долям, в форме полного или коммандитного товарищества, акционерного общества, а также общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.
6. Создание некоммерческой организации на основе взносов участников партнерства в форме фондов, учреждений, некоммерческого партнерства или автономной некоммерческой организации.
7. Привлечение управляющей компании в целях обеспечения эффективного управления образовательными учреждениями. с фиксацией приоритетных целей и задач, исходя из интересов общества и государства.
8. Создание института общественного взаимодействия на основании решений органов государственного управления в форме экспертных советов, рабочих групп и др.
9. Формирование фонда целевого капитала и передача его в доверительное управление в целях использования дохода на развитие образовательной деятельности и инфраструктуры.
10. Формирование попечительских или управляющих советов для образовательных учреждений, в которых участвуют представители субъектов частного сектора.

Применительно к каждому из десяти перечисленных механизмов ЧПП *технологический формат включает:*

- технологическую схему работы,
- описание системы управления работой,
- распределение полномочий и обязанностей между участниками,
- ресурсное обеспечение работы,
- планирование и мониторинг,
- оперативное управление.

### ***Контрактные механизмы ЧПП – без образования юридического лица***

#### **1. Договор простого товарищества с закреплением существенных условий договора, прав и обязанностей участников ЧПП**

Данный механизм ЧПП может и уже используется некоторыми образовательными организациями в Российской Федерации. По сути, договор простого товарищества фиксирует сетевую форму организации, позволяющую ее участникам добиваться коллективных взаимовыгодных результатов благодаря координации текущей деятельности самостоятельных организаций без образования совместного предприятия и юридического лица.

#### ***Технологическая схема работы***

1. Договор простого товарищества (договор о совместной деятельности) подразумевает скоординированное взаимодействие группы организаций для достижения взаимовыгодных результатов.
2. Схема работы простого товарищества подразумевает совместное планирование действий, распределение задач между участниками товарищества, реализацию запланированных действий участниками товарищества за счет собственных ресурсов или с привлечением ресурсов других участников товарищества, или заключение договоров с организациями, представляющими третью сторону.
3. Распределение задач между организациями, входящими в товарищество, обычно осуществляется исходя из основной деятельности или преимуществ этих организаций. Т.е. в рамках товарищества и от его лица организации будет поручено реализовывать те задачи, которые осуществляются ею на регулярной основе, или с которыми она справляется лучше всех и имеет для этого необходимые ресурсы.

4. Все организации, входящие в простое товарищество, участвуют в управлении деятельностью товарищества и получают информацию о деятельности товарищества.

#### *Система управления работой*

1. Планирование деятельности товарищества и необходимых для этого ресурсов, распределение полномочий осуществляется общим собранием простого товарищества.
2. Текущая деятельность простого товарищества может управляться на основе самокоординации, или общее собрание может наделить правом координации совет представителей, действующий на регулярной основе, или кого-то из участников товарищества.
3. Общее собрание может наделить правом представлять товарищество и осуществлять от его имени определенные действия одну или несколько организаций, входящих в товарищество.
4. Для учета и управления объединенными материальными ресурсами, если они выделяются, товарищество может назначить оператора из числа участников товарищества.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Полномочиями по планированию деятельности простого товарищества наделено общее собрание товарищества.
2. Полномочиями по координации деятельности могут быть наделены совет представителей или отдельные участники товарищества.
3. В общем случае полномочиями вести деятельность от имени товарищества обладают все участники товарищества, если иное не определено договором простого товарищества. Товарищество может уполномочить заключать договора с третьей стороной одного или нескольких участников товарищества.
4. Товарищество может уполномочить учитывать и управлять объединенными финансовыми ресурсами товарищества организацию-оператора из числа участников товарищества.
5. В договоре простого товарищества могут быть зафиксированы распределение полномочий и ответственности между организациями, входящими в товарищество.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Все виды ресурсов предоставляются самими участниками простого товарищества, в т.ч. образовательными организациями, некоммерческими и коммерческими структурами.
2. В общем случае каждый участник товарищества предоставляет финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для реализации взятых на себя задач.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование деятельности товарищества осуществляется общим собранием участников товарищества.
2. Мониторинг деятельности товарищества осуществляется уполномоченным координатором и каждым участником товарищества на основе права полного и оперативного доступа к информации.

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление реализацией задач товарищества осуществляется исполнителями этих задач – самими участниками товарищества.
2. Координация осуществляется уполномоченным координатором или самими участниками товарищества (самокоординация).

#### 2. Концессионное соглашение, по которому объекты сферы образования могут быть переданы от концедента концессионеру для строительства нового или модернизации существующего имущества

Данный механизм ЧП достаточно нов для всей социальной сферы и пока не применяется в образовании. Суть механизма заключается в создании возможности для привлечения профессиональных компаний, специализирующихся в развитии объектов инфраструктуры и обладающих соответствующими ресурсами, войти в долгосрочные проекты модернизации объектов социальной сферы.

#### *Технологическая схема работы*

1. Государство передает концессионеру право на модернизацию или создание объекта сферы образования и, возможно, последующую эксплуатацию этого объекта на условиях гарантированного государственного финансирования.
2. Концессионер осуществляет модернизацию и последующее управление объектом, а государство обязуется финансировать аренду этого объекта организациями социальной сферы или иным способом возместить концессионеру инвестиционные и эксплуатационные расходы, а также оговоренный в договоре интерес концессионера.

#### *Система управления работой*

1. Управление данным механизмом на этапе реализации проекта осуществляется на основе контроля условий концессионного соглашения.
2. Уполномоченные представители государства имеют право доступа на объект для контроля исполнения условий соглашения в любое время. Государство не имеет право вмешиваться в хозяйственную деятельность концессионера.
3. Управление на этапе эксплуатации осуществляется дирекцией, назначаемой концессионером и государством.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Государство наделяет концессионера полномочиями и соответствующими обязанностями, необходимыми для создания/модернизации и последующей эксплуатации объекта сферы образования.
2. Подробный список обязанностей и полномочий сторон фиксируется в концессионном соглашении.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Государство выделяет концессионеру комплекс объектов, необходимый для реализации соглашения.
2. Финансовые, людские и управленческие ресурсы для реализации проекта обеспечивает концессионер.
3. Государство может обеспечить определенные гарантии и взять на себя часть расходов на этапе реализации проекта, часть или все расходы на этапе эксплуатации объекта.
4. Часть расходов на модернизацию объектов и часть эксплуатационных расходов может покрываться за счет коммерческих арендаторов, если такая возможность предусматривается при планировании развития объектов, переданных по концессионному соглашению

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование и контроль реализации проекта представителями государства осуществляется на основании графиков работы и отчетности, обговоренных в концессионном договоре.
2. Планирование и контроль на этапе эксплуатации осуществляется на основании согласованного с государством задания на оказание услуг и контроля соответствия эксплуатации объекта законодательству и нормативным актам.

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление на этапе реализации проекта осуществляется концессионером.
2. Оперативное управление на этапе эксплуатации осуществляется дирекцией по эксплуатации объекта, назначаемой государством и концессионером.

### 3. Иные договора (аренды, подряда, займа или кредита, страхования, доверительного управления имуществом, поручения, комиссии, агентирования, инвестиционный договор)

Данный механизм является наиболее распространенным способом построения отношений между заказчиком и исполнителем работ (в случае 2-х сторонних договоров), между заказчиком, получателем и исполнителем работ (в случае 3-х сторонних договоров). Договорной механизм распространен в социальной сфере, в т.ч. в сфере образования. Возможность заключения системы договоров между органами государственной власти и местного самоуправления с одной стороны и частными компаниями с другой стороны для реализации некоторых задач в сфере образования позволяет рассматривать данный механизм как одну из форм ЧГП в образовании.

#### *Технологическая схема работы*

1. Технологическая схема строится на юридически оформленных поручениях и обязательствах между заказчиком, исполнителем и получателем работ/услуг таким образом, чтобы государство/муниципалитет поручили частным партнерам инвестировать и выполнить определенные работы, позволяющие повысить качество оказания образовательных услуг, одновременно чтобы государство/муниципалитет взяли на себя долгосрочные финансовые обязательства, позволяющие постепенно компенсировать интерес частных партнеров, а частные партнеры чтобы взяли на себя обязательства выполнить заказанные работы, частично или полностью профинансировав их.
2. В случае 2-сторонних договоров заказчик в лице органов государственной власти или местного самоуправления поручает, а исполнитель в лице частной (или любой другой) организации берет на

себя обязательства выполнить работу/оказать услуги на условиях договора (вид, объем и качество работы, цена, срок поставки и т.п.).

3. В случае 3-сторонних договоров заказчик в лице органов государственной власти или местного самоуправления поручает, исполнитель в лице частной (или любой другой) организации берет на себя обязательства выполнить работу/оказать услуги, получатель принимает работы/услуги на условиях договора.

#### *Система управления работой*

1. Управление данным механизмом осуществляется на основе контроля исполнения условий заключенного договора заказчиком работ/услуг.
2. Качество управления данным механизмом зависит от надлежащего исполнения функции заказчика.
3. Функция заказчика не может быть делегирована исполнителю работ/услуг.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Полномочия и обязанности участников договорных отношений жестко и недвусмысленно определяются договором.
2. Полномочия по формулировке заказа лежат исключительно на органах государственной власти и местного самоуправления.
3. Полномочия по принятию работ/услуг по договору лежат на заказчике. Получатель услуг по 3-х стороннему договору может быть наделен правом активировать выполненные работы или другим способом влиять на исполнителя.
4. Полномочия по осуществлению действий, необходимых для выполнения договора и полного соблюдения его условий, лежат на исполнителе.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Заказчик обеспечивает исполнителя доступом к необходимым для реализации заказа объектам, финансирует работы или берет на себя финансовые обязательства, постепенно компенсирующие интерес исполнителя работ.
2. Исполнитель обеспечивает все необходимые для исполнения договора ресурсы.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование осуществляется на этапе заключения договора и фиксируется в приложениях к договору.
2. Мониторинг осуществляется заказчиком на основании контроля исполнения условий договора или отчетности исполнителя.

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление реализацией работ по договору осуществляется исполнителем.
2. Контроль исполнения работы осуществляется уполномоченным представителем государства или местного самоуправления.

#### 4. Соглашения о сотрудничестве либо подписание протокола о намерениях по осуществлению совместных действий (без наступления гражданско-правовых обязательств)

Данная форма ЧГП представляет собой наиболее простую и наименее обязывающую форму партнерства. Реализация совместной деятельности сторонами соглашения зависит исключительно от доброй воли сторон.

#### *Технологическая схема работы*

Технологическая схема работы состоит в добровольном совместном планировании действий, соответствующих соглашению, и реализации этих действий на основе доброй воли сторон.

#### *Система управления работой*

1. Управление данным механизмом может быть организовано любым способом, приемлемым для сторон.
2. В общем случае координация деятельности осуществляется уполномоченными представителями сторон, участвующих в соглашении, а оперативное управление осуществляется менеджментом организаций, представляющих стороны соглашения.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Полномочия и обязанности сторон соглашения определяются гибко.
2. В общем случае распределение обязанностей и полномочий происходит в соответствии с основной деятельностью и ресурсами, которыми располагают стороны соглашения.



#### *Ресурсное обеспечение работы*

Ресурсы предоставляются сторонами в соответствии с возможностями и согласованными полномочиями и обязанностями.

#### *Планирование и мониторинг*

Планирование и мониторинг осуществляются уполномоченными представителями сторон.

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление осуществляется менеджментом организаций, представляющих стороны соглашения.
2. Координацию деятельности осуществляют уполномоченные представители сторон соглашения.

#### ***Институциональные механизмы – образование нового юридического лица или новой институциональной конструкции***

5. Создание коммерческой организации, в которой участники партнерства будут распределять доходы, риски и расходы пропорционально принадлежащим им долям, в форме полного или коммандитного товарищества, акционерного общества, а также общества с ограниченной или дополнительной ответственностью

Данный механизм позволяет концентрировать финансовые, предпринимательские и управленческие ресурсы, а также полномочия по управлению ими в рамках одного субъекта экономических отношений. Этот механизм позволяет решать самый широкий круг задач, гибко реагировать на изменения внешних условий, получать и распределять прибыль от деятельности, обеспечить приемлемый контроль использования активов. Однако, данный механизм, как форма ЧПП, в соответствии с российским законодательством не позволяет оперировать бюджетными деньгами. Кроме того, данный механизм требует активного участия учредителей в управлении организацией, что является определенной проблемой для органов государственной власти и местного самоуправления в виду ограниченности кадровых ресурсов.

#### *Технологическая схема работы*

1. Технологическая схема работы коммерческой организации в большинстве случаев строится на базе двухуровневой модели управления, разделяющей функции владения и управления. В данной модели соответственно выделяют задачи корпоративного управления (представления интересов учредителей и собственников) и оперативного управления коммерческой организацией.
2. Учредители/собственники организации формируют уставной капитал, представительный орган учредителей/собственников (совет директоров) и исполнительную дирекцию.
3. Представительный орган учредителей осуществляет корпоративное управление: поручает исполнительной дирекции вести дела в интересах учредителей в соответствии с уставом коммерческой организации, целями учредителей, в т.ч. финансовыми, и планом деятельности и контролирует исполнительную дирекцию.
4. Исполнительная дирекция осуществляет оперативное управление: ведет дела в интересах учредителей, добивается поставленных целей, в т.ч. финансовых, выполняет план деятельности. При этом исполнительная дирекция обладает максимальной свободой действий и возможностью гибко использовать доступные ресурсы.

#### *Система управления работой*

1. Высшим органом управления коммерческой организации является общее собрание учредителей/собственников.
2. Общее собрание учредителей/собственников создает свой представительный орган (совет директоров, совет учредителей) и уполномочивает его осуществлять корпоративное управление коммерческой организацией. Т.е. контролировать деятельность организации в интересах учредителей, нанимать и увольнять генерального директора и исполнительную дирекцию, ставить ей цели, рассматривать и утверждать стратегические и годовые планы, контролировать ключевые решения, требовать и рассматривать отчетность, оценивать и вознаграждать исполнительную дирекцию.
3. Влияние каждого учредителя на решения представительного органа и деятельность организации зависит от количества голосов, которыми он располагает в общем собрании и представительном органе.
4. Управление деятельностью коммерческой организации осуществляет исполнительная дирекция организации, возглавляемая генеральным директором.



#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Полномочиями утверждать устав и программные документы коммерческой организации, утверждать решения о распределении прибыли, избирать представительный орган обладает общее собрание учредителей/собственников коммерческой организации.
2. Общее собрание учредителей/собственников наделяет свой представительный орган полномочиями назначать и увольнять генерального директора и исполнительную дирекцию, утверждать стратегические и годовые планы работы исполнительной дирекции, рассматривать и утверждать отчетность исполнительной дирекции, утверждать ключевые решения, инициировать и проводить аудит деятельности организации, оценивать и вознаграждать исполнительную дирекцию.
3. Исполнительная дирекция наделяется всеми необходимыми полномочиями для оперативного управления организацией. В доверенности генерального директора может обговариваться предельная финансовая «стоимость» решений, которые он может принимать самостоятельно без одобрения представительного органа учредителей/собственников.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

В идеале коммерческая организация должна быть на самообеспечении всеми видами ресурсов, однако на этапе развития она может использовать взносы учредителей в той или иной форме.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование и мониторинг деятельности организации осуществляется на основе стандартных инструментов: планов работы на год, включая прогнозные финансовые планы, оперативной и годовой отчетности, включая отчетность об операциях и финансовых итогах.
2. Отчетность, подготовленная исполнительной дирекцией, рассматривается советом директоров и государственными регуляторами.

#### *Оперативное управление*

Оперативное управление организацией осуществляют генеральный директор и исполнительная дирекция.

#### 6. Создание некоммерческой организации на основе взносов участников партнерства в форме фондов, учреждений, некоммерческого партнерства или автономной некоммерческой организации

Некоммерческие организации, также как и коммерческие, позволяют концентрировать финансовые, предпринимательские и управленческие ресурсы, а также полномочия по управлению ими в рамках одного субъекта экономических отношений. В отличие от коммерческих организаций НКО обязаны строго придерживаться уставной деятельности и направлять на нее все полученные доходы (т.е. они не могут преследовать коммерческих интересов учредителей). Тем не менее, данный механизм обеспечивает большую самостоятельность и гибкость в управлении ресурсами по сравнению с любой другой, кроме коммерческой, формой организации. Кроме того, НКО, в частности образовательные НКО, могут оперировать бюджетным и смешанным финансированием. Ограничения, наложенные на НКО специальным законодательством, позволяют формализовать контроль деятельности НКО и минимизировать участие представителей государства в управлении НКО, оперирующими бюджетным финансированием.

#### *Технологическая схема работы*

1. Технологическая схема работы НКО, подобно коммерческой организации, строится на базе двухуровневой модели управления, разделяющей функции учреждения и управления НКО. Однако, в отличие от коммерческой организации, эти функции жестче регламентированы специальным законодательством.
2. Государство и партнеры учреждают НКО, делают разовые и регулярные взносы в финансовом и имущественном виде, формируют коллегиальный орган управления, представляющий их интересы, назначают исполнительный орган (коллегиальный или единоличный).
3. НКО, как субъект гражданско-правовых отношений, ведет самостоятельную деятельность, направленную на цели создания НКО, в том числе участвует в коммерческих проектах, доходы от которых использует на уставные цели.

#### *Система управления работой*

1. Система управления НКО – двухуровневая.
2. Высший уровень управления, представляющий интересы учредителей НКО – коллегиальный орган управления или общее собрание для некоммерческого партнерства.
3. Второй уровень управления – исполнительный орган (коллегиальный или единоличный), отвечающий за оперативное управление деятельностью НКО.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Полномочия и обязанности высшего органа управления обозначены в законе о НКО: изменение устава; определение приоритетных направлений деятельности, принципов использования имущества; образование исполнительных органов и прекращение их полномочий; утверждение годового отчета; участие в других организациях и т.п.
2. К полномочиям и обязанностям исполнительного органа отнесено все остальное, необходимое для текущей деятельности.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

Ресурсное обеспечение НКО складывается из разовых и регулярных взносов учредителей (в финансовой и имущественной форме), из взносов благотворителей, из доходов от коммерческой деятельности, из льгот по аренде помещений и др. льгот, полученных от государства и органов местного самоуправления.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование приоритетных направлений деятельности осуществляется высшим органом управления.
2. Исполнительные органы готовят финансовые планы, годовой отчет и бухгалтерский отчет, которые рассматриваются и утверждаются высшим органом управления.
3. Отчетность НКО регулярно предоставляется гос.регуляторам и др. заинтересованным лицам (не может быть предметом коммерческой тайны).

#### *Оперативное управление*

Оперативное управление полностью осуществляется исполнительным органом НКО.

#### 7. Привлечение управляющей компании в целях обеспечения эффективного управления образовательными учреждениями, с фиксацией приоритетных целей и задач, исходя из интересов общества и государства

Применяющиеся на практике управляющие компании (УК)<sup>1</sup> можно разделить на три основных типа:

- управляющие деятельностью хозяйствующих субъектов от имени и по поручению владельцев этих субъектов, действующие на основании ГК РФ,
- обслуживающие и управляющие недвижимостью и имеющие соответствующие лицензии,
- управляющие финансовыми активами доверителей и имеющие соответствующие лицензии.

В сфере допрофессионального образования потенциально могут использоваться все 3 типа управляющих компаний:

- УК осуществляющие деятельность от имени владельцев – для эффективной организации и модернизации образовательного процесса в нескольких образовательных учреждениях,
- УК недвижимости и ЖК сферы – для обслуживания зданий и управления использованием помещений, модернизации зданий образовательных организаций,
- УК финансовых активов – для управления целевым капиталом образовательных организаций.

#### *УК, осуществляющие деятельность от имени владельцев/учредителей*

Разработанная форма частно-государственного партнерства призвана обеспечить:

1. **Привлечение управляющих компаний** в систему образования округа с целью реализации ими государственного задания через квалифицированное управление образовательными учреждениями и создание качественной образовательной услуги.
2. **Повышение качества образования посредством уточнения задач государством, внедрения новых механизмов управления ресурсами** вне зависимости от принадлежности к уровню управления, притока новых кадров и создания конкурентной среды среди преподавательского состава, повышения социальной поддержки учителя, введение финансовых механизмов оценки ресурсов образовательного учреждения при лицензировании и аккредитации

---

<sup>1</sup> Определение: Управляющая компания – юридическое лицо или группа компаний (вне зависимости от форм собственности или организационно-правовой формы), наделенные государством или собственником образовательных учреждений правом выполнения функций государства или собственника по управлению образовательными учреждениями и принявшая под эти права имеющиеся финансовые и властные ресурсы, переданные в целях качественной реализации поставленной государством или собственником задачи в виде сформулированного государственного задания.

3. **Создание финансово-организационных механизмов управления в сфере образования** путем передачи ответственности и самостоятельности образовательным учреждениям путем перевода их в статус автономных учреждений, создание системы управления системой образования и канализация средств из различных источников под достигаемые цели, внедрение в систему образования механизма страхования имущества, ответственности, жизни и здоровья учащихся и работников образования.

В целях повышения качества образовательной услуги и в соответствии с государственным заданием Управляющая компания принимает на себя полномочия «директора» образовательного учреждения, функции которого на сегодня возложены на директора школы, ректора и т.д. Одновременно управляющая компания назначает заместителя директора по учебной части.

В соответствии с принципами управления под конкретную цель - повышение качества образовательной услуги - управляющая компания:

1. Выстраивает логистику управления образовательным учреждением.
2. На основе договоров между субъектом РФ, муниципалитетом и управляющей компанией Государство обеспечивает полное финансирование государственного заказа, т.е. оплата производится под стратегию развития образовательного учреждения через управляющую компанию, которая отслеживает полноту и своевременность финансирования. Кроме этого наличие управляющей компании и единого задания от государства реализует принцип - деньги за учеником или студентом, снимая, таким образом, имеющиеся проблемы взаимоотношения субъекта РФ и муниципалитета.
3. Управляющая компания отвечает за эффективное использование имущественных комплексов образовательных учреждений и имеющегося оборудования, определяет формы их максимально возможного использования под нужды образовательного учреждения, производит модернизацию, ремонты и иное совершенствование, применяет различные формы эффективного использования имеющихся мощностей. Управляющая компания обеспечивает образовательное учреждение квалифицированными кадрами, включая их переподготовку в вузах, корпоративную переподготовку, привлечение известных специалистов по контракту, поддерживает непосредственную практическую связь с работодателями. Таким образом, профессора вузов и студенты будут иметь практические навыки. Формируются научно-образовательные и научно-практические комплексы.
4. Управляющая компания в целях эффективного управления, высокого качества образования применяет современные технологии, использует различные финансовые и интеллектуальные, создает научные школы.

Государство или собственник образовательных учреждений представляет образовательному учреждению и управляющей компании сформулированный и обеспеченный ресурсами государственное задание на выполнение основной функции образовательного учреждения и контролирует качество, сроки и объемы его выполнения. Одновременно государство или собственник передает управляющей компании ресурсы и права управления образовательными учреждениями с целью обеспечения эффективного и качественного управления образовательными учреждениями и эффективного использования финансовых ресурсов.

Привлечение государством или собственником управляющей компании может осуществляться на основе концессионных соглашений, договоров государственного заказа или договора на оказание услуг для муниципальных (государственных) нужд и иное в рамках действующего законодательства.

Привлечение управляющей компании для управления бюджетными образовательными учреждениями осуществляется на основании конкурса и имеет ограничения по перечню передаваемых функций. Автономные образовательные учреждения, имеющие финансовую, управленческую и имущественную самостоятельность, имеют возможность наиболее эффективно использовать преимущества привлечения управляющей компании для выполнения государственного задания по обеспечению качества образования.

УК данного типа в образовании могут быть аналогом управляющих компаний в коммерческом секторе, основная деятельность которых заключается в управлении предприятиями от имени и по поручению их владельцев, т.е. фактически в осуществлении полномочий генерального директора вверенных предприятий.

<b><u>Признанные аналоги разделения функций в различных отраслях</u></b>		
<b>Завод</b>	<b>Научно-исследовательский институт</b>	<b>Образовательное учреждение</b>

Управление- <b>Генеральный директор</b> Наука и содержание работ-	Управление- Директор  Наука и содержание работ  <b>Научный руководитель</b>  <b>Зам.директора по науке</b>	Управление- Директор  Наука и содержание работ  <b>Научный руководитель</b> <b>Зам.директора по учебной части</b> <b>Зам.директора по воспитательной работе</b>
---	---	--

УК данного типа в образовании может представлять собой самостоятельный хозяйствующий субъект в форме ЗАО, ОАО или др. типа, учрежденный государством, муниципалитетом и/или коммерческими/некоммерческими организациями. Управляющая Компания в образовании должна стать независимой структурой, привлеченной на конкурсной основе.

#### *Технологическая схема работы*

1. УК должна обеспечить реализацию всех процессов, необходимых для текущего функционирования и развития образовательных организаций. Эти процессы могут быть разделены на основные, вспомогательные и процессы развития.
2. К основным процессам относятся: разработка учебных планов; методическое обеспечение преподавания; организация и контроль выполнения учебных планов; непосредственно преподавание (основное и дополнительное); поддержка учащихся (внеклассная работа, ГПД, группы здоровья и т.п.); поддержка родителей (информирование и консультации); отчетность по основному процессу. Реализация этих процессов лежит на педагогических коллективах образовательных учреждений. УК назначает зам.директора по науке и зам.директора по воспитательной работе в каждом образовательном учреждении отвечающих исключительно за реализацию основных процессов. Контроль и координация лежит на руководителе УК или уполномоченном сотруднике УК (эта схема во многом похожа на схему управления основной деятельностью ВУЗов – «ректор–проректор по учебной части–деканы факультетов»).
3. К вспомогательным процессам относятся: материальное обеспечение образовательного процесса (включая обеспечение классов, лабораторий и библиотек); обслуживание зданий и прилегающей территории; обслуживание компьютерного парка и сетей; обеспечение питания; транспорт; общее и кадровое делопроизводство; найм персонала; бухгалтерия и финансы; закупки и контрактование. Реализация этих процессов в той или иной пропорции делится между штатом УК и нанятыми УК субподрядчиками. Возможен вариант самостоятельной реализации или полного аутсорсинга. В любом случае управление реализацией каждого процесса и ответственность за него лежит на исполнительной дирекции УК и конкретных уполномоченных сотрудниках УК.
4. К процессам развития относятся: анализ потребностей, разработка/модернизация и предложение новых образовательных услуг (включая организацию конкурсов на разработку учебных курсов, пособий и т.п. среди педагогических коллективов); анализ качества обучения и эффективности работы управляемого образовательного комплекса, разработка и внедрение мер по повышению качества обучения и эффективности работы (включая организацию системы повышения квалификации для педагогов и управленцев); разработка планов долгосрочного развития (включая развитие имущественного комплекса); ресурсное обеспечение планов развития (включая фандрайзинг и поиск стратегических партнеров); продвижение (на рынке образовательных услуг, благотворительного капитала, рынке труда и др.) и поддержание отношений с представителями стейкхолдеров (включая публичную отчетность, организацию попечительских советов и т.п.). Реализация этих процессов осуществляется в основном силами УК, возможен аутсорсинг некоторых задач. Реализация этих процессов должна быть абсолютным приоритетом для руководителя УК.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

	<b>Заказ/Контроль</b>	<b>Управление</b>	<b>Реализация</b>
<b>Основные процессы</b>	Государство как заказчик, Совет как представительство учредителей	Директор УК Зав.учебной частью образовательного учреждения	Педагогический коллектив образовательного учреждения
<b>Вспомогательные процессы</b>	Муниципалитет как заказчик, Совет как представительство учредителей	Директор УК Управленцы УК	Сотрудники УК Субподрядчики

<b>Процессы развития</b>	Стратегические партнеры и благотворители, Совет	Директор УК	Сотрудники УК
--------------------------	---	-------------	---------------

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Основные процессы. Финансовые ресурсы: государственное финансирование закупки образовательных услуг, плата за дополнительные образовательные услуги и, в меньшей степени, привлеченные деньги благотворителей. Организационные ресурсы: педагогические коллективы образовательных учреждений, управленцы УК.
2. Вспомогательные процессы. Финансовые ресурсы: муниципальное финансирование обслуживания имущественного комплекса зданий, плата потребителей за не финансируемые государством/муниципалитетом услуги. Организационные ресурсы: штат и управленцы УК, субподрядчики.
3. Процессы развития. Финансовые ресурсы: привлеченные инвестиции со стороны партнеров и благотворителей. Организационные ресурсы: руководитель УК, штат УК.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование. На уровне УК: декларация о целях деятельности УК, долгосрочные планы развития, инвестиционные планы, годовые и квартальные планы работы исполнительской дирекции УК по реализации вспомогательных процессов, финансовый бюджет на год (сводный и в разрезе учреждений). На уровне образовательных организаций: учебные планы.
2. Мониторинг. Со стороны учредителей и стейкхолдеров: годовая отчетность УК о реализации планов развития и текущей деятельности, результаты тестирования учащихся, результаты проверки регулирующих органов, аудит финансовой деятельности. Со стороны УК: текущая и итоговая отчетность о реализации учебных планов, аттестация педагогического коллектива, результаты тестирования учащихся, аудит образовательных организаций, текущий и итоговый контроль выполнения вспомогательных процессов.

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление основными процессами осуществляют зам.директора по учебной части и зам.директора по воспитательной работе.
2. Оперативное управление вспомогательными процессами осуществляет директор и руководители УК.
3. Управление процессами развития осуществляет директор УК.

#### *Функции и роли субъектов частно- государственного партнерства при привлечении управляющих компаний*

#### *Государство:*

1. Государство формулирует Управляющей компании государственное задание на оказание образовательной услуги населению (объемы, сроки, качество)
2. Обеспечивает финансирование государственного задания (в совокупности с программой развития образовательного учреждения на 3 года).
3. Передает Управляющей компании функции управления образовательным учреждением:
  - распоряжение финансами,
  - подбор и расстановка кадров,
  - использование недвижимого и иного имущества для достижения цели оказания качественной образовательной услуги;
  - обеспечение жизнедеятельности образовательного учреждения в соответствии с его функциями,
  - стратегическое и тактическое планирование развития образовательных учреждений, находящихся под управлением.
4. Контролирует качество, объемы и сроки выполнения государственного задания.
5. Вкладом Государства в частно - государственное партнерство являются финансовые, имущественные и иные ресурсы, необходимые в полном объеме для выполнения государственного задания.

#### *Управляющая компания:*

1. Управляющая компания полностью берет на себя функции управления образовательными учреждениями и организациями с целью повышения качества оказания образовательной услуги и выполнения государственного задания.

2. Вкладом Управляющей компании в частно-государственное партнерство является квалифицированное управление образовательным(ми) учреждением(ями) и организацией (ями) на основании переданных ему полномочий по распоряжению финансами, подбору и расстановке кадров, использованию недвижимого и иного имущества с целью оказания качественной образовательной услуги; обеспечивает жизнедеятельность образовательного учреждения в соответствии с его функциями и поставленными задачами; осуществляет стратегическое и тактическое планирование развития образовательных учреждений, находящихся под управлением.
3. Передача функций управления осуществляется государством в соответствии с законодательством на основании концессионного соглашения, договора, контракта и т.п.

Привлечение Управляющих компаний целесообразно только при включении под ее управления нескольких образовательных учреждений. В этом случае можно достигнуть поставленных результатов. Управляющие компании могут создаваться на уровне субъекта и на уровне муниципалитета. Управляющие компании берут на управление несколько образовательных учреждений и выстраивают образовательное пространство.

#### УК недвижимости и жилищно-коммунальной сферы

УК данного типа на сегодняшний момент активно работают в коммерческом секторе и занимаются техническим обслуживанием зданий, сервисом организаций, располагающихся в здании, маркетингом и сдачей в аренду коммерческой недвижимости. Возможная работа УК данного типа в образовании практически ничем не отличается от аналогичных УК в коммерческом секторе. Потенциально муниципалитеты могут передавать в управление имущественные комплексы образовательных учреждений как локальные центры социальной активности (аналог бизнес центров), уполномочив УК не только обслуживать, но и развивать их.

#### *Технологическая схема работы*

1. УК обеспечивает реализацию всех процессов, необходимых для обслуживания зданий, создания в них условий нормальной работы образовательных организаций и развития имущественного комплекса, в котором располагаются образовательные учреждения.
2. Обслуживание зданий и сервис образовательных организаций (включая организацию питания, транспорт и т.п., вплоть до ведения бухгалтерии и документации) берет на себя УК. Реализация этих процессов осуществляется силами сотрудников УК и/или субподрядчиков.
3. Развитие имущественного комплекса (модернизацию помещений и оборудования, целевое привлечение арендаторов) берет на себя УК и делает это с учетом целей развития образовательных организаций и целей, поставленных владельцами имущественного комплекса. Реализация этой задачи осуществляется силами УК и субподрядчиков.

#### *Система управления работой*

1. Управление данным типом ЧГП может осуществляться на основе 2-х и 3-сторонних контрактов между государством, муниципалитетами, образовательными организациями и УК.
2. Управление ЧГП строится на отношениях заказчик-исполнитель или заказчик – получатель услуг – исполнитель.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Обслуживание зданий и сервис образовательных организаций. В случае 2-х сторонних контрактов: муниципалитет или образовательная организация является заказчиком, а УК исполнителем. В случае 3-х сторонних контрактов: муниципалитет является заказчиком, образовательная организация получателем услуг (с правом активирования работ или др. способом влияния на исполнителя), а УК исполнителем.
2. Развитие имущественного комплекса. Владелец комплекса является заказчиком, а УК исполнителем. УК также получает право заключать договора аренды с целевыми арендаторами. Возможно также заключение концессионного договора на развитие имущественного комплекса.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Обслуживание зданий и сервис образовательной организации. Финансовые ресурсы: плата за обслуживание со стороны муниципалитетов и государства, плата за дополнительные услуги со стороны образовательной организации или потребителей. Организационные ресурсы: УК и/или субподрядчики.
2. Развитие имущественного комплекса. В случае обычного договора финансовые ресурсы обеспечивает заказчик развития комплекса и целевые арендаторы. В случае концессионного договора финансовые ресурсы на этапе инвестирования может обеспечивать концессионер и муниципалитеты/государство. Организационные ресурсы: УК и/или субподрядчики.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование обслуживания зданий и сервиса образовательных организаций осуществляется на основе заданий, являющихся неотъемлемой частью договоров на оказание услуг.
2. Планирование развития имущественного комплекса осуществляется на основе программы развития, являющейся неотъемлемой частью соответствующих договоров.
3. Мониторинг осуществляется заказчиком и получателем услуг на основе отчетности исполнителя, оговоренной в договорах, а также инспектирования.

#### *Оперативное управление*

Оперативное управление обслуживанием зданий, сервисом образовательных организаций и развитием имущественных комплексов осуществляется руководителем УК и уполномоченными сотрудниками УК.

#### УК финансовых активов

УК данного типа занимаются специализированной деятельностью по управлению финансовыми активами с целью получения прибыли для их владельцев. УК данного типа активно работают в сфере пенсионного обеспечения и страхования, управления активами частных и юридических лиц, институциональных инвесторов, а также в сфере управления целевым капиталом образовательных учреждений и активами фондов целевого капитала. УК данного типа уже используются в сфере высшего образования, как механизм ЧПП, и могут аналогичным образом использоваться для других образовательных организаций, способных сформировать фонд целевого капитала.

#### *Технологическая схема работы*

1. Сформированный некоммерческой организацией, созданной в форме некоммерческого партнерства, автономной некоммерческой организации или фонда, целевой капитал, включающий в себя деньги различных жертвователей, передается на конкурсной основе в доверительное управление профессиональной УК.
2. УК управляет переданными активами, руководствуясь 275-м ФЗ и договором о доверительном управлении.
3. УК предоставляет доверителю обязательную отчетность и осуществляет аудит своей деятельности.
4. В сроки, оговоренные в договоре, УК обязан перевести на счет доверителя доход от инвестирования переданных активов.

#### *Система управления работой*

Управление данным механизмом жестко регламентировано законами как со стороны доверителей, так и внутри самой УК.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Доверители обладают полномочиями продлять или прерывать договор с УК, требовать отчетность, предусмотренную в договоре и законах.
2. УК обладает полномочиями реализовывать профессиональную деятельность по управлению финансовыми активами, руководствуясь 275-м ФЗ (который ограничивает объекты инвестирования надежными инструментами) и договором о доверительном управлении.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

УК обеспечивает все необходимые ресурсы для должного управления доверенными активами.

#### *Планирование и мониторинг*

Планирование и мониторинг осуществляется на основе договора доверительного управления, подразумевающего формулировку стратегии инвестирования активов, отчетность, порядок перечисления доходов и оплаты услуг УК.

#### *Оперативное управление*

Оперативное управление УК находится в исключительной компетенции самой УК, что является залогом профессионального исполнения своих обязанностей и ответственности перед доверителем.

8. Создание института общественного взаимодействия на основании решений органов государственного управления в форме экспертных советов, рабочих групп и др.

Данный механизм ЧГП широко распространен в Российской Федерации, практически все администрации регионов имеют при себе экспертные и общественные советы, рабочие группы и др. Спектр задач, решаемый подобными формами ЧГП, обычно ограничен экспертизой законодательных инициатив, обсуждением и оценкой важных вопросов социально-экономической и общественно-политической жизни региона, консультированием администрации региона. В образовательной сфере данный механизм может и используется для решения аналогичных задач.

#### *Технологическая схема работы*

1. Экспертный совет (рабочая группа или др. подобная форма ЧГП) создается на основании постановления органа государственной власти, при котором создается совет.
2. В рамках экспертного совета разрабатываются проекты экспертных заключений, которые затем рассматриваются и утверждаются советом, а затем рассылаются заинтересованным органам государственной власти.

#### *Система управления работой*

1. Первоначальный состав экспертного совета определяется органом государственной власти и фиксируется в постановлении.
2. Из числа членов экспертного совета избирается президиум и председатель президиума экспертного совета.
3. Президиум готовит повестки заседаний экспертного совета, принимает вопросы для рассмотрения.
4. Из числа членов экспертного совета могут быть образованы профильные комиссии и комитеты, которым поручают подготовку документов по определенным вопросам и их представление для рассмотрения экспертному совету.
5. В постановление органа государственной власти о создании экспертного совета могут быть формализованы правила работы совета и его дальнейшего формирования (регламент работы совета).

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Все члены экспертного совета обладают правом вносить вопросы для включения в повестку заседаний совета, участвовать в заседаниях, обсуждать и голосовать за решения, принимаемые советом, иметь доступ ко всем документам, которые обсуждает или разрабатывает совет.
2. Полномочиями управлять работой совета и вести заседания совета в соответствии с регламентом его работы наделяется председатель президиума.
3. Полномочиями готовить повестку заседаний совета и принимать вопросы для включения в нее в соответствии с регламентом работы наделяется президиум совета.
4. Полномочиями готовить документы от имени совета может быть наделен как президиум совета, так и специальная комиссия или комитет из числа членов совета.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

Ресурсное обеспечение работы экспертного совета полностью лежит на органе государственной власти, по инициативе которого он был создан.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование деятельности экспертного совета осуществляется на основе графика регулярных заседаний совета и регламента подачи вопросов для включения в повестку заседаний совета.
2. Совет также может составить и утвердить план работы над определенными темами в течении года.
3. Мониторинг деятельности совета осуществляется на основе публикуемых планов работы совета, стенограмм заседаний совета и документов, разработанных по поручению совета.

#### *Оперативное управление*

Оперативное управление работой экспертного совета осуществляет председатель президиума совета или члены президиума по поручению председателя.

#### 9.Формирование фонда целевого капитала и передача его в доверительное управление в целях использования дохода на развитие образовательной деятельности и инфраструктуры

Данный механизм ЧГП используется для финансирования некоммерческих организаций за счет доходов, полученных от инвестирования крупных сумм пожертвований или от управления финансовыми активами, переданными благотворителями для этих целей. Т.е. пожертвования, которые формируют целевой капитал, не расходуются на текущие нужды некоммерческих организаций, а используются для извлечения дохода и его последующей передачи НКО. Ключевые вопросы формирования, управления и использования целевого капитала жестко регламентированы 275 Федеральным Законом «О порядке формирования и использования



целевого капитала некоммерческих организаций». Целевой капитал может формировать как сама НКО, в пользу которой были сделаны пожертвования, так и созданная в форме фонда специализированная организация, единственной целью которой является формирование целевого капитала и распределение доходов, полученных от его инвестирования, среди других НКО. Доходы от целевого капитала на данный момент используются учреждениями высшего образования, но потенциально могут быть использованы для финансирования НКО в сфере допрофессионального образования.

#### *Технологическая схема работы*

1. Соответствующий субъект Федерации или муниципальное образование принимает решение о создании специализированной некоммерческой организации управления целевым капиталом в форме фонда (далее – Фонд). Получателями дохода от сформированного Фондом целевого капитала будут образовательные учреждения.
2. Кроме Фонда собственниками целевых капиталов могут быть созданные в сфере образования некоммерческие партнерства или автономные некоммерческие организации. В этом случае получателем дохода от сформированного НП или АНО целевого капитала будет собственник целевого капитала, а не образовательные учреждения.
3. Жертвователи передают в собственность Фонду, НП, АНО (далее – НКО) на формирование целевого капитала денежные средства на основании договора пожертвования или завещания в соответствии с нормами гражданского законодательства. При этом НКО не вправе передавать на формирование своего целевого капитала или пополнение сформированного целевого капитала собственные денежные средства.
4. Сформированный целевой капитал НКО передает в управление профессиональной управляющей компании, имеющей все необходимые лицензии на управление финансовыми активами.
5. Управляющая компания осуществляет управление целевым капиталом (инвестирует в различные инструменты фондового рынка, разрешенные 275 ФЗ и соответствующие декларации о доверительном управлении активами), регулярно отчитывается о результатах инвестирования и не реже одного раза в год переводит на счет НКО доход от инвестирования целевого капитала.
6. Распределением дохода от инвестирования целевого капитала занимается совет по использованию целевого капитала, в обязательном порядке формируемый НКО, являющийся собственником целевого капитала.

#### *Система управления работой*

1. Работой механизма управляют специально создаваемые НКО совет по использованию целевого капитала и высший орган управления НКО. В соответствии с Законом о целевом капитале в Фонде функции совета по использованию целевого капитала исполняет высший орган Фонда – попечительский совет. Порядок формирования и деятельности попечительского совета и совета по использованию целевого капитала определяется уставом НКО в соответствии с законодательством РФ. В состав совета по использованию целевого капитала входят представители учредителей НКО, жертвователи или их представители, представители получателей доходов от целевого капитала, авторитетные представители общества.
2. Высший орган НКО – собственника целевого капитала, осуществляет администрирование всех задач, связанных с формированием целевого капитала, передачей его в управление и контролем управляющей компании.
3. Совет по использованию целевого капитала осуществляет распределение полученных от целевого капитала доходов (в соответствии с волей жертвователей или решениями совета) и контролем целевого использования этих средств получателями доходов от целевого капитала.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Распределение полномочия между высшим органом управления НКО и советом по использованию целевого капитала жестко оговорено в ст. 275 ФЗ:
2. «К полномочиям высшего органа управления некоммерческой организации – собственника целевого капитала наряду с установленными иными федеральными законами полномочиями относятся также: принятие решения о формировании, расформировании целевого капитала; определение целей, для достижения которых некоммерческая организация вправе сформировать целевой капитал; утверждение годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности о формировании целевого капитала, об использовании, о распределении дохода от целевого капитала; утверждение финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала (далее – финансовый план некоммерческой организации) и внесение изменений в такой финансовый план; определение управляющей компании и аудиторской организации; принятие решения о публичном сборе денежных средств и утверждение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного

целевого капитала; утверждение численного и персонального состава совета по использованию целевого капитала; иные вопросы, предусмотренные настоящим Федеральным законом».

3. «К полномочиям совета по использованию целевого капитала относятся: предварительное согласование финансового плана некоммерческой организации и изменений в него; определение назначения и целей использования дохода от целевого капитала, а также получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала, периодичности и порядка их осуществления в случаях, если договором пожертвования или завещанием не определены указанные условия; предварительное одобрение стандартной формы договора пожертвования, заключаемого с жертвователями при публичном сборе денежных средств на пополнение целевого капитала; утверждение внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана некоммерческой организации, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов; подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала и их представление в высший орган управления некоммерческой организации для утверждения; контроль за выполнением финансового плана некоммерческой организации и подготовка предложений о внесении в него изменений; иные предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом некоммерческой организации полномочия».

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Формирование и пополнение целевого капитала осуществляется за счет жертвователей (в том числе в ходе публичного сбора денежных средств) в соответствии с федеральным законодательством. НКО не может формировать или пополнять целевой капитал за счет собственных средств.
2. В 275 ФЗ зафиксировано, что «некоммерческая организация – собственник целевого капитала вправе использовать на административно-управленческие расходы, связанные с формированием целевого капитала и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от целевого капитала, не более 15 процентов суммы дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал, или не более 10 процентов суммы дохода от целевого капитала, поступившего за отчетный год. Такими расходами являются, в частности, оплата аренды помещений, зданий и сооружений, расходы на приобретение основных средств и расходных материалов, расходы на проведение аудита, выплату заработной платы работникам некоммерческой организации, расходы на управление некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями, расходы на приобретение услуг по управлению некоммерческой организацией или ее отдельными структурными подразделениями».
3. НКО не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам высшего органа управления, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в его работе.
4. НКО не вправе оплачивать работу совета по использованию целевого капитала.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование работы с целевым капиталом осуществляется на основе финансового плана использования, распределения дохода от целевого капитала, составляемого в обязательном порядке НКО – собственником целевого капитала.
2. Контроль выполнения финансового плана НКО осуществляет совет по использованию целевого капитала на основе утвержденного внутреннего документа, определяющего порядок осуществления этого контроля, в том числе порядок и сроки рассмотрения поступающих жалоб, обращений и заявлений, формы и сроки представления отчетных документов.
3. Жертвователь или его правопреемники вправе получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала и контролировать соблюдение условий договора пожертвования, касающиеся конкретного назначения и/или цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал (если эти условия были сформулированы).
4. 275 ФЗ предъявляет требования в бухгалтерской отчетности НКО – собственника целевого капитала:
5. «Некоммерческая организация обязана вести обособленный бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевого капитала, передачей денежных средств, составляющих целевой капитал, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала».
6. «Годовая бухгалтерская отчетность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей».

7. «Бухгалтерский учет и бухгалтерская отчетность не являющегося собственником целевого капитала получателя дохода от целевого капитала подлежат обязательному ежегодному аудиту в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования этого получателя дохода от целевого капитала за счет дохода от целевого капитала в течение отчетного года составляет более 5 миллионов рублей».

#### *Оперативное управление*

1. Оперативное управление целевым капиталом в части административных задач (решения о его формировании и пополнении, документарное оформление отношений с жертвователями, выбор управляющей компании и оформление договора доверительного управления, учет средств целевого капитала и доходов от его инвестирования, отчетность и т.п.) осуществляет высший орган управления НКО;
2. Доверительное управление целевым капиталом осуществляет нанятая для этого управляющая компания;
3. Распределение доходов от целевого капитала и контроль целевого использования доходов получателями осуществляет созданный НКО совет по использованию целевого капитала.

#### ***Механизмы общественного взаимодействия – формирование органов общественного управления***

#### 10. Формирование попечительских или управляющих советов для образовательных учреждений, в которых участвуют представители субъектов частного сектора

Данный механизм ЧГП позволяет включить в управление образовательным учреждением представителей разных заинтересованных групп – государства, муниципалитетов, благотворителей, бизнеса, общественности и др. По сути своей данный механизм аналогичен совету директоров корпораций. Данный механизм становится особенно актуальным в случае, если благотворители и социальные инвесторы выдвигают в качестве условия получения образовательной организацией долгосрочного финансирования, возможность участвовать в формировании программ развития и контроле их исполнения.

#### *Технологическая схема работы*

1. В устав образовательного учреждения вводится пункт о создании и полномочиях управляющего или попечительского совета.
2. В совет избираются представители групп, заинтересованных в деятельности образовательной организации, в том числе благотворители и социальные инвесторы.
3. Управляющий совет в большей степени, чем попечительский совет участвует в управлении образовательным учреждением и, соответственно, наделяется большими полномочиями, позволяющими ему влиять на руководство образовательным учреждением.
4. В зависимости от данных полномочий совет образовательного учреждения может: назначать директора организации, утверждать ключевые кадровые решения, рассматривать и утверждать программу и план развития организации, рассматривать и утверждать отчеты о работе организации, решать вопросы инвестирования и денежного вознаграждения руководителей.

#### *Система управления работой*

1. Управляющий совет проводит регулярные заседания под руководством председателя совета, избранного членами совета, по утвержденной членами совета повестке заседания.
2. Совет избирает из своего числа, а также из числа сотрудников организации и внешних экспертов, комиссии по рассмотрению ключевых вопросов: оценки деятельности организации, вознаграждения руководителей и др.
3. По результатам заседания совета принимаются обязательные для руководства организации решения, которые фиксируются в документах совета. Документы публикуются для рассмотрения заинтересованными сторонами и общественностью.

#### *Распределение полномочий и обязанностей между участниками*

1. Обычно совет образовательной организации наделяют полномочиями утверждать программы развития, включая инвестиционные программы и финансовые планы, утверждать кандидатов на ключевые позиции, оценивать деятельность руководителей образовательной организации и определять денежное вознаграждение руководителей.
2. Разделение полномочий между советом и руководством образовательной организации фиксируется в уставе организации.
3. Внутри совета полномочия распределяются в соответствии с достигнутыми членами совета договоренностями.

#### *Ресурсное обеспечение работы*

1. Ресурсное обеспечение деятельности совета образовательной организации может осуществляться как за счет средств самой организации, так и за счет средств заинтересованных сторон, представители которых вошли в совет.
2. Ресурсное обеспечение реализации принятых советом решений может обеспечиваться как заинтересованными сторонами, представители которых вошли в совет и в интересах которых было принято решение, так и из других источников.

#### *Планирование и мониторинг*

1. Планирование деятельности управляющего совета осуществляется на основе годовых планов работы совета и повесток заседания совета.
2. Мониторинг деятельности совета осуществляется на основе публикуемых документов, принятых советом, а также отчетов образовательных организаций утвержденных советом.

*Оперативное управление*

Оперативное управление работой управляющего совета осуществляется председателем и секретарем совета, а также руководителями комиссий, избранных для рассмотрения ключевых вопросов.